

Neue PwC-Spitalstudie: Die Pandemie hat das Gesundheitswesen stark beansprucht, aber auch ...

## Innovationskraft und Flexibilität in hohem Masse aufgezeigt

Die PwC-Finanzstudie untersucht die Auswirkungen von COVID-19 auf die finanzielle Gesundheit der Leistungserbringer. Sie zeigt folgende massgeblichen Entwicklungen: Corona hat das Gesundheitswesen stark beansprucht: Die pandemiebedingten Einbussen in 2020 betragen 1.3 bis 1.5 Mrd. CHF. Nur 28 % der Akutspitäler weisen 2020 ein positives Jahresergebnis aus. Zukünftige Tarifsysteme sollten auch im ambulanten Bereich pauschalieren. Leistungserbringer sollten attraktive Mehrleistungskonzepte für zusatzversicherte Patientinnen und Patienten anbieten. Die «Patient Empowerment Initiative» möchte die Behandlungsqualität steigern und die Vergütung an Qualität binden.

Die Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2020» von PwC Schweiz feiert ihr 10-jähriges Jubiläum. Diese Ausgabe thematisiert die finanziellen, strategischen und operativen Spuren, die COVID-19 bei den Leistungserbringern hinterlassen hat. Fakt ist: Die Pandemie hat das Gesundheitswesen enorm beansprucht.

### Schmerzhafte finanzielle Einbussen

Bedingt durch die Pandemie mussten Schweizer Spitäler und Kliniken im Berichtsjahr 2020 finanzielle Einbussen (vor Kantonsbeiträgen) von 1.3 Mrd. CHF bis 1.5 Mrd. CHF hinnehmen. Die Leistungserbringer gerieten ertragsseitig stark unter Druck. Die Akutsomatik verzeichnete

durch das Verbot der elektiven Eingriffe im Frühjahr 2020 einen starken Umsatzrückgang. Besonders ausgeprägt war dieser im stationären Bereich mit Umsatzeinbussen gegenüber dem Vorjahr von minus 4.2%. Im ambulanten Bereich fiel der Rückgang mit minus 0.5% deutlich weniger stark aus. In den Psychiatrien lagen die Umsätze nur leicht unter dem Vorjahresniveau,





während der Umsatz in der Rehabilitation deutlich zurückging.

### Profitabilität eingebrochen

Die EBITDAR-Marge der Akutspitäler fiel gegenüber 7.0% im Vorjahr auf 5.3% in 2020. Damit lag sie deutlich unterhalb des von PwC definierten Mindestwerts von 10% und auf dem tiefsten Stand der letzten fünf Jahre. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den EBITDA-, EBIT- und Reingewinnmargen 2020. Nur 28% der untersuchten Akutspitäler wiesen für 2020 ein positives Jahresergebnis aus; für 2019 waren es noch 60%. COVID-19 hat klargestellt: Finanzielle Zielwerte und eine ausreichende Ertragskraft in normalen

Jahren sind zentral, um Reserven für schwierige Jahre aufzubauen und Krisen eigenständig zu meistern. Schweizer Spitäler sollten aus eigener Ertragskraft überlebensfähig sein.

### Überproportional gestiegener Personalaufwand

Interessant ist ein Detailblick in die Kostenstruktur: Das starke Wachstum des Aufwands wurde hauptsächlich durch den Anstieg des Personalaufwands getrieben. Der Aufwand erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 2.0% und erreichte den höchsten Wert der letzten fünf Jahre. Wie beim Personalaufwand wuchs auch der übrige Aufwand (exkl. Mieten) gegenüber dem Vorjahr

um 0.4% auf 14.6%. Der Aufwand für den medizinischen Bedarf sank hingegen um nur 0.1%. Die Studienverfasser gehen davon aus, dass die höheren Kostenquoten in pandemiebedingten Mehrkosten begründet liegen.

### Nachholbedarf in der Digitalisierung

Die Pandemie hat die Digitalisierung des Schweizer Gesundheitswesens beschleunigt. Mit dem digitalen COVID-Zertifikat hat das Bundesamt für Gesundheit (BAG) einen wichtigen Meilenstein gesetzt. Lukas Engelberger, Präsident der Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK) wertet die kurzfristig entwickelten digitalen Instrumente zur Pandemiebekämpfung als Quantensprung in der digitalen Transformation der Gesundheitsbranche. Gleichzeitig sieht er grossen Nachholbedarf, etwa beim elektronischen Patientendossier.

Philip Sommer, Partner, Leiter Beratung Gesundheitswesen PwC Schweiz



Patrick Schwendener, CFA, Managing Director, Leiter Deals Gesundheitswesen, PwC Schweiz



### Wo geht die Reise bei den Zusatzversicherungen hin?

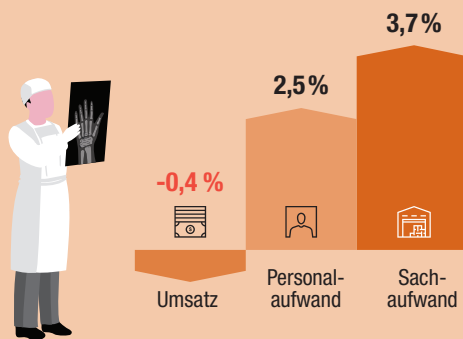
Ein ganz heisses Eisen ist die VVG-Zukunft. Wir berichteten in «clinicum» 5-21 und heute erneut sehr umfangreich darüber. In der PwC-Finanzstudie wird dieses Thema ebenfalls betont. Dazu sagt Philomena Colatrella, Vorsitzende der Konzernleitung der CSS: «Wir müssen das Leistungsangebot von Zusatzversicherungen dynamischer gestalten. Nur so gelingt es uns, Veränderungen beim medizinischen Fortschritt oder in Bezug auf neue Präferenzen der Kunden zu adaptieren. Des Weiteren müssen wir die starren Grenzen zwischen ambulant und stationär oder auch zwischen der Schul- und Komplementärmedizin überwinden. Nur wenn es uns gelingt, in Behandlungsketten zu denken, entsteht ein echter Mehrwert für Kunden.»



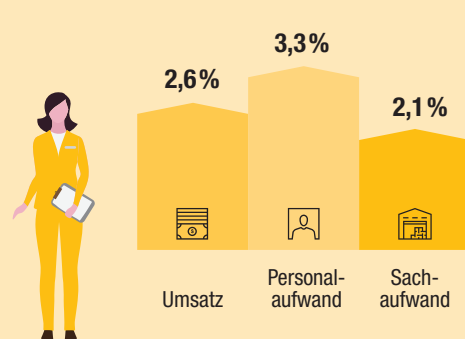
# Akutsomatik

# Psychiatrie

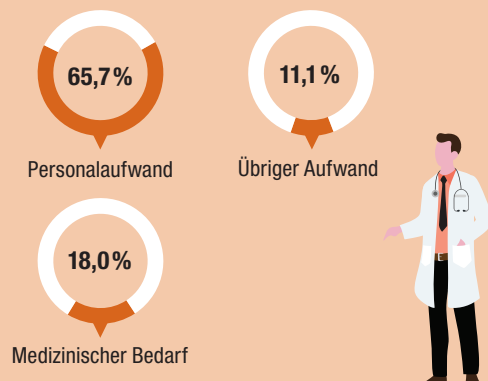
## Wachstumsraten im Jahr 2020



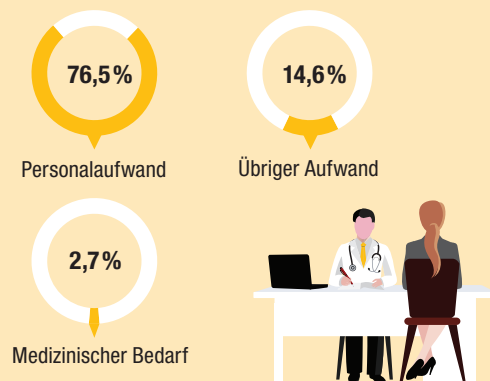
## Wachstumsraten im Jahr 2020



## Kostensplit im Jahr 2020 (in % des Umsatzes)

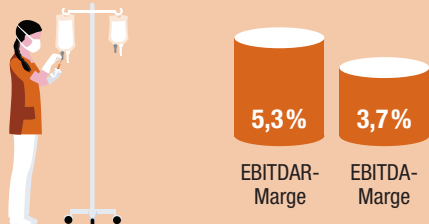


## Kostensplit im Jahr 2020 (in % des Umsatzes)



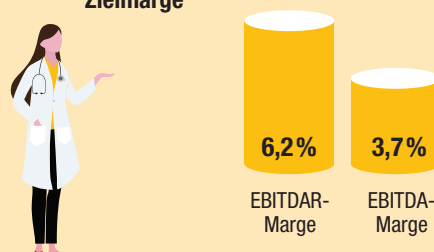
## Profitabilitätsmargen im Jahr 2020

10,0%  
Zielmarge



## Profitabilitätsmargen im Jahr 2020

8,0%  
Zielmarge



Die PwC-Experten empfehlen in ihrer Studie: «Spitäler brauchen in erster Linie überzeugende Mehrleistungskonzepte im Zusatzversicherungsbereich, die die Bedürfnisse der Zusatzversicherten Patienten abdecken und die Attraktivität solcher Produkte erhöhen. Die definierten Mehrleistungen rechtfertigen die Preise. Wir sind überzeugt, dass sich Innovationen auch im ambulanten Bereich abspielen sollten. Ambulante Mehrleistungen sollen neu mit einem konkreten Mehrwert angeboten werden. Insgesamt werden sich die Mehrleistungskonzepte weniger am Komfort orientieren, sondern Themen wie «Access to Care», «durchgehende Patientenpfade stationär-ambulant-digital», «Einsatz von Generika» und «Zugang zum medizinisch bestqualifizierten Personal» aufgreifen.»

### Tarifsysteme der Zukunft

Ausgehend von der Historie der Tariflandschaft Schweiz denken die Autoren über das ambulante Tarifsystem der Zukunft nach. Seit einem knappen Jahrzehnt rechnen die Leistungserbringer im stationären Bereich über Fallpauschalen nach «Diagnosis Related Groups» (DRG) ab. Im Interview spricht Dr.med. Simon Hölzer, CEO der SwissDRG AG, der gezielten Weiterentwicklung der DRG-Kataloge ein grosses Entwicklungspotenzial zu. Die Experten sind sich einig, dass ein Tarifsystem der Zukunft Fehlanreize zwischen ambulanten und stationären Eingriffen eliminieren und mit ambulanten Pauschalen die Durchlässigkeit von stationär und ambulant sicherstellen muss.

### Patient Empowerment Initiative

Ein spannendes Kapitel in der PwC-Finanzstudie widmet sich der Patient Empowerment Initiative. Damit wollen die Initiativpartner; das Kantonsspital Winterthur, das Universitätsspital Basel, die CSS und die SWICA einen Meilenstein Richtung qualitätsorientierter Vergütung setzen. Die Initiative hat zum Ziel die Indikationsqualität zu verbessern. Grundlage dafür sind faktenbasierte Information der Patientinnen und Patienten.

Über die Patient Empowerment Initiative sollen die Anreize in der Finanzierung von Gesundheitsleistungen derart angepasst werden, dass die individuell optimale Behandlung gewählt wird. Gleichzeitig lässt sich gemäss der Porter'schen und Teisberg'schen Theorie das Wachstum von Leistungsmengen eindämmen. In der Initiative wird das über dynamische Vergütungsstrukturen ermöglicht, die bestehende Fehlanreize zu einer grossen Behandlungsmenge korrigieren. Ziele der Initiative sind:

1. Eine höhere Behandlungsqualität – gemessen am Patientennutzen (konkret über Patient

Reported Outcome Measures, PROMs) – wird belohnt.

2. Geringere invasive Behandlungsmengen werden angestrebt und eine relative Reduktion von potenzieller Über- und Fehlversorgung finanziell honoriert.

Die Zusammenarbeit von Leistungserbringern und Finanzierern ist massgebend für den Erfolg der Initiative und befindet sich inzwischen bereits in der Phase des «Proof of Concept».

### Kernelemente der Initiative – die Patienten stärken

#### Individualisierte Umsetzung

Die Spitäler realisieren in den ausgewählten Fachbereichen auf ihre individuellen Gegebenheiten angepasste und auf den Nutzen von Patienten ausgerichtete Qualitätsinitiativen mit klar definierten Umsetzungsschritten. Dabei können verschiedene Massnahmen zur Qualitätssteigerung oder zu Kostenersparnissen führen. Das gemessene Ergebnis der Qualität soll einheitlich definiert sein und in vergleichbaren Kenngrössen gemessen werden.

#### Innovative Finanzierung

Die beteiligten Institutionen wollen durch einen Ausbau der Messungen der Qualität und des individuellen Patientennutzens mittels PROMs die Versorgungsqualität insgesamt steigern und gleichzeitig den Anreiz für Fehl- und Überversorgung reduzieren. Eine reine Zusatzfinanzierung für besser dokumentierte Qualität ist nicht das Primärziel der Initiative, sondern geht Hand in Hand mit der Orientierung an Qualität anstelle von Behandlungsmenge.

#### Berechnung einer dynamischen Baserate

Der Vergütungsmechanismus orientiert sich am Modell einer dynamischen Baserate. Dabei wird der Preis in Abhängigkeit der definierten Qualitätskriterien sowie der relativen Mengentwicklung im Vergleich zum Basisjahr korrigiert. Um die dynamische Baserate zu berechnen, wird die festgelegte Baserate gemäss aktuellem Diskussionsstand um einen Qualitäts- und um einen Mengeneffekt dynamisch verändert. Es handelt sich somit um einen Auf- oder Abschlag auf die ursprünglich verhandelte Baserate.

#### Ein Pilotprojekt mit zwei Krankheitsgruppen

Der Fokus der Pilotphase in zwei Spitälern liegt auf zwei Krankheitsgruppen: Gelenksarthrose und Prostatakarzinome. Die Pilotphase startet im Frühjahr 2022, sobald die Konzeption abgeschlossen und zentrale Umsetzungsfragen geklärt sind. Erste Aussagen zur finanziellen

### Über die Finanzstudie

Die Studie «Schweizer Spitäler: So gesund waren die Finanzen 2020» von PwC Schweiz entstand im September 2021 auf der Basis der Geschäftsberichte von 45 Akutspitälern und 13 Psychiatrien. Für einen vertieften Einblick in die Praxis enthält die Studie diverse Interviews mit Branchenvertretern und Exkurse zu Spezialthemen.



Wirksamkeit und zu weiteren Auswirkungen werden ab 2023 erwartet.

Mit diesen höchst anregenden Vorschlägen für eine qualitäts- und wettbewerbsorientierte Zukunft unseres Gesundheitswesens mit deutlicher Betonung des Patientennutzens beweisen die Studienverfasser erneut ihren Weitblick und ihre kreative Denkweise. Es lohnt sich, die Studie gründlich durchzulesen. Bisweilen erweist sie sich als spannender als mancher Krimi.

### Weitere Informationen

Die gesamte Studie kann als PDF heruntergeladen werden:  
[www.pwc.ch/spitalstudie](http://www.pwc.ch/spitalstudie)

Weitere Publikationen finden Sie unter:  
[www.pwc.ch/gesundheitswesen](http://www.pwc.ch/gesundheitswesen)

PricewaterhouseCoopers AG  
Birchstrasse 160, Postfach  
8050 Zürich  
[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)